

І.Струтинська. Логістичні центри як чинник становлення глобальних логістичних систем / І.Струтинська // Галицький економічний вісник. — 2012. — №5(38). — с.54-62 - (економіка та управління національним господарством та суб'єктами господарювання)

УДК 339.13

Ірина СТРУТИНСЬКА

ЛОГІСТИЧНІ ЦЕНТРИ ЯК ЧИННИК СТАНОВЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

Резюме. Фармацевтичний ланцюжок постачань – це складна логістична система з високим рівнем відповідальності кожного учасника процесу, кінцевою метою якої є те, щоб відповідні лікарські засоби у встановлені терміни з дотриманням обов'язкових умов зберігання і транспортування були отримані відповідними споживачами. Для забезпечення найвищого рівня сервісу учасники фармацевтичного ринку вимушені створювати крупні страхові (резервні) запаси на кожній з ланок ланцюжка постачань лікарських засобів – від виробника до кінцевого споживача. Все це призводить до того, що витрати на логістику у фармацевтичній галузі є одними з найвищих. Саме тому в даній статті розглянуто актуальні питання розвитку логістичних центрів для удосконалення процесу логістичного обслуговування фармацевтичних підприємств, що сприятиме створенню та функціонуванню глобальних логістичних систем.

Ключові слова: логістичні центри, глобалізація, фармацевтичне підприємство, глобальна логістична система, логістизація.

Iryna STRUTYNS'KA

LOGISTIC CENTERS AS A FACTOR OF THE GLOBAL LOGISTIC SYSTEMS FORMATION

Summary. The pharmaceutical chain of supply is the complicated logistic system with the high level of responsibility of every participant of the process, the ultimate goal of which is that the consumers obtain proper medicines in the set terms with the observance of proper terms of storage and transportation. To provide the greatest level of service the participants of pharmaceutical market are forced to create large insurance (reserve) inventories on each stage of the supply chain of medicines – from a producer to the final consumer. All these leads to the fact that the logistics costs in the pharmaceutical industry are among the highest. The low co-ordination of the logistic systems entails the increase of the costs and decline of volume of medicines supplies to the final consumers. A question of logistics (debugged co-ordination and management of the process of product's movement along the supply chain) is, to our opinion, one of the most essential for pharmaceutical companies-operators today. Consequently, the purpose of this article is to substantiate the necessity of the use of logistic centers in the activities of pharmaceutical enterprises with the purpose of providing their economic security and motivation of the global logistic systems formation with the participation of pharmaceutical enterprises. For this reason the questions about the logistic centers development for the improvement of the process of logistic maintenance of pharmaceutical enterprises, which will promote the formation and functioning of the global logistic systems are examined in this article. Such informative grounds (logistic centers) will allow to minimize the risks of product's accumulation at warehouses or their shortage, that in total together with the outsourcing of ware-house processing and transportation will enable the reduction of total costs on logistics maintenance of clients and consumers at high level of service.

Key words: logistic centers, globalization, pharmaceutical enterprise, global logistic system, logistization.

Постановка проблеми. Для забезпечення найвищого рівня сервісу учасники фармацевтичного ринку вимушені створювати крупні страхові (резервні) запаси на кожній з ланок ланцюжка постачань лікарських засобів – від виробника до кінцевого споживача. Вартість обслуговування запасів препаратів на складах і їх транспортування значно підвищується, оскільки ці процедури жорстко регламентуються законодавством і до них висуваються додаткові вимоги, пов'язані з дотриманням температурного режиму на складах і при доставці, необхідністю роздільного зберігання різних лікарських засобів, санітарного контролю, розділення потоків вхідної і вихідної продукції й так далі. Все наведене вище стимулює виробників і дистриб'юторів шукати вихід з даної ситуації, який при цільовому 100% рівні сервісу дозволить знизити витрати на логістику. У контексті вирішення оптимізаційних завдань украї важливо охопити весь

ланцюжок постачань (у широкому її розумінні) – від науково-дослідних робіт з розроблення препарату до його доставки кінцевому споживачеві. Оскільки рівень сервісу, зокрема якість, обсяги і терміни постачань лікарських засобів повинен прагнути до 100%, це призводить до того, що витрати на логістику у фармацевтичній галузі є одними з найвищих.

Проблеми впровадження на підприємствах фармацевтичної промисловості логістичних підходів досліджувалися в роботах Є.В. Крикавського, І.С. Рикованової, Л.А. Янковського, Б.П. Громова, М.В. Василевського та інших учених. Дані автори обґрунтували й детально описали конкретні технології логістичної діяльності в різних сферах фармацевтичного виробництва.

Істотний внесок у вивчення та розкриття сутності функціонування інфраструктурної логістики здійснили сучасні зарубіжні науковці – С. Абт, Б. Анікін, А. Бусигін, Є. Єрмошина, Т. Кадієв, С. Календжян, Ф. Кльозе, Ф. Пфоль, М. Троцкі, Дж. Б. Хейвуд, та вітчизняні вчені-економісти – Б. Андрушків, О. Вівчар, М. Григорак, П. Дудкін, А. Кальченко, Р. Ларіна, М. Окландер, В. Смиричинський, Н. Чухрай. Проблеми визначення місця логістичних центрів у логістичному ланцюгу присвячені дисертаційні роботи молодих учених М. Довби, О. Никифорука, О. Полякової та Д. Товкуна, І. Струтинської. Водночас, недостатньої уваги вітчизняні дослідники приділяють питанням точкових інфраструктурних об'єктів, а саме логістичним центрам. Вони розглядають питання розвитку логістичної інфраструктури без ув'язування з проблемами розвитку підприємств фармацевтичної галузі. Зазначені обставини й зумовили вибір теми статті.

Метою статті є обґрунтування необхідності використання логістичних центрів у діяльності фармацевтичних підприємств з ціллю забезпечення їх економічної безпеки та мотиваційності створення глобальних логістичних систем за їх участі.

Виклад основного матеріалу. До 2009 року переважна більшість представництв іноземних компаній займалася переважно захистом інтересів виробника на фармацевтичному ринку, не здійснюючи при цьому торговельно-господарської діяльності на території іншої країни. Криза зробила свій вплив на ринок, підштовхнула представництва (філії) до посилення контролю над продажами і початку повноцінної комерційної діяльності. Це спричинило необхідність самостійної організації міжнародних перевезень препаратів, роботу з митного оформлення товарів, консолідацію продукції на комерційних складах і у ряді випадків розподіл товарів власними силами, наприклад, з метою зниження витрат на логістику, що, у свою чергу, призводило до підвищення маржинальності бізнесу. На сьогодні не так багато підприємств чи їх представництв, що займаються в повному обсязі ланцюжками постачань, оскільки повноцінний менеджмент якості, кількості і його вартості – це непростий і дуже капіталомісткий процес, який може дозволити собі компанія з великим товарним оборотом. Типова бізнес-модель для резидента, що проводить міжнародні бренди лікарських засобів, включає імпорт товарів і зберігання запасів на складі, інколи – митне оформлення, рідше – самостійну дистрибуцію. Найчастіше за розподіл продукції, яка пройшла митне оформлення, відповідають дистриб'ютори. За підсумками 2011 року в сегменті дистрибуції функціонує три провідні оператори національного масштабу, які утримують 73% обсягу ринку препаратів в Україні (згідно з даними «Proxima Research»). Ці компанії настільки «відірвалися» від останніх учасників, що вірогідність виходу на ринок найближчим часом конкурентів, здатних потіснити їх позиції, досить мала. Швидше, навпаки: ці гіганти можуть розглядати можливість придбання невеликих регіональних дистриб'юторських компаній.

Загалом деякі з іноземних виробників вже почали поступово впроваджувати схеми оптимізації на фармацевтичному ринку пострадянських країн. Зокрема, з метою адаптації до умов політики імпортозаміщення такі іноземні фармацевтичні компанії, як Nyscomed, Gedeon

Richter, Sanofi-Aventis, KRKA, Polpharma, STADA CIS, Servier вже почали активно розміщувати свої підприємства на території Росії, а деякі з них планують розгорнути своє виробництво і в Україні. Водночас спільне українсько-індійське підприємство ТОВ «Кусум Фарм» (Kusum Pharm) вже спроектувало та побудувало «з нуля» свій новий завод в м. Суми. Крім того, нещодавно компанія Nyscomed оголосила про локалізацію виробництва свого лікарського засобу "Актовегин" в Україні, а саме – на заводі „Кусум Фарм” (м. Суми). Згідно з цією схемою лікарський засіб в ампулах та флаконах постачатимуть в Україну з країни-виробника (Австрії), а вже на території України упаковуватимуть та проводитимуть контроль якості на підприємстві «Кусум Фарм». Крім того, на даний час Nyscomed здійснює комплексне оцінювання можливості будівництва власного високотехнологічного виробництва в Україні.

До речі, такі іноземні фармацевтичні компанії, як Sanofi-Aventis, GlaxoSmithKline вже налагодили виробництво деяких своїх лікарських засобів на потужностях українських підприємств. У першому кварталі 2010 року група компаній GlaxoSmithKline (Бельгія) підписала договір про довготермінове співробітництво з українською компанією ТОВ «Фарма Лайф», яка має власні виробничі потужності. Зазначений договір надає можливості іноземній компанії GlaxoSmithKline частково перенести своє виробництво вакцин на виробничі потужності ТОВ «Фарма Лайф» в Україні. Також 29 червня 2011 року компанія ТОВ «Санofi-Авентіс Україна», що належить до великої міжнародної фармацевтичної корпорації Sanofi-Aventis Group, оголосила про початок свого партнерства з українською компанією ТОВ «Фарма Лайф» щодо локалізації виробництва людського інсуліну.

Серед можливих схем створення глобальних логістичних систем (ГЛС) можна виокремити такі: 1. Будівництво нових виробничих потужностей «з нуля». 2. Придбання в Україні існуючого заводу. 3. Контрактне виробництво лікарських засобів. 4. Співробітництво з українським національним виробником. 5. Застосування лише кінцевої стадії виробництва лікарських засобів в Україні тощо.

Особливості, переваги та недоліки кожного із можливих шляхів оптимізації ведення фармацевтичного бізнесу в Україні потребують окремого детального аналізу. З цього приводу деякі експерти фармацевтичного ринку висловили свої міркування під час конференції-практикуму «Фармбюджет–2012», яка відбулася 7 червня 2011 року. Зокрема, за словами Георгія Вікторова, директора представництва «Абботт Продактс ГмбХ» в Україні, їхня компанія «Абботт Продактс ГмбХ» спрямовує свої зусилля на реорганізацію в локальне підприємство. Він зазначив, що на фармацевтичному ринку Росії більшість міжнародних виробників обрали схему локалізації виробництв (у тому числі шляхом будівництва, купівлі підприємств, створюючи спільні підприємства або ліцензуючи виробництво) з метою отримання статусу національного виробника. Георгій Вікторов переконаний, що саме в такому підході до ведення бізнесу полягає майбутнє українського фармацевтичного ринку. Дещо іншу позицію висловив генеральний директор компанії «Кусум Фарм» Раджів Гупта, який на основі власного досвіду повідомив, що відкриття свого виробництва в Україні – доволі складний процес. Тому, на його думку, оптимальним шляхом організації виробництва лікарських засобів в Україні є співробітництво з компаніями, які вже мають свої бренди. Як приклад, він навів співпрацю ТОВ «Нікомед Україна» з компанією «Кусум Фарма» [1].

Отже, думка експертів прозвучала, однак останнє слово залишається за виробниками лікарських засобів. Адже саме їм необхідно вирішувати, яка зі схем оптимізації бізнесу може виявитися найбільш успішною для їхніх компаній.

Потрібно зазначити, що для роботи на вітчизняному фармацевтичному ринку компанії вимушені долати ряд обмежень: складна дозвільна система; відносно невисока розвиненість логістичної інфраструктури на ринку (недостатня кількість спеціалізованих складів і

транспорту); висока залежність від виробничих планів і потужностей (лікарські засоби виробляються серіями для конкретного регіону в певній кількості і з обмеженими термінами придатності); складний облік товару (обмежені терміни придатності і облік за серіями виробництва); наявність на ринку контрафактної продукції; недостатнє впровадження інтегрованих інформаційних систем обліку переміщення готової продукції від виробника до кінцевого споживача; спеціальні умови зберігання, транспортування (різні температурні режими, показники вологості, тривалість зберігання, товарне сусідство й ін.).

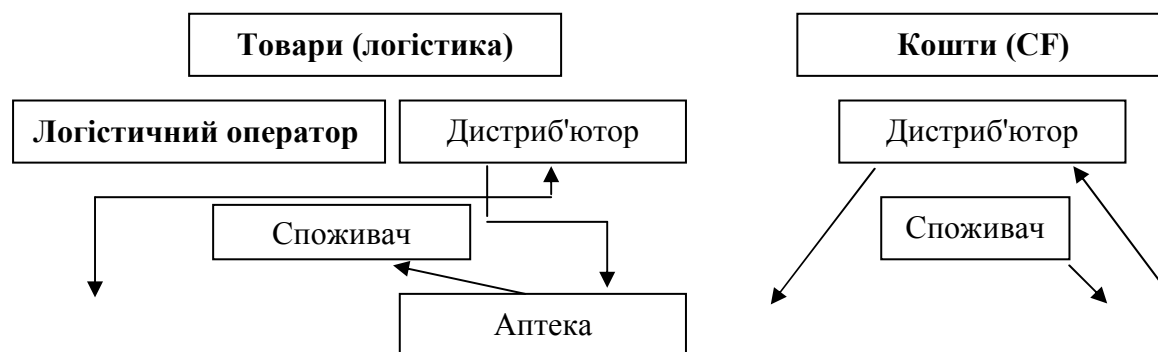
Особливу увагу необхідно приділити питанню дозвільної документації. Ліцензійні умови здійснення господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, гуртової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами (далі – ліцензійні умови) є списком правил і вимог, яких повинна дотримуватися компанія, що бажає сертифікувати об'єкт (склад), на якому планується організація складських операцій з препаратами, або отримати ліцензію на роздрібну та гуртову торгівлю лікарськими засобами. Останнім часом кількість препаратів, для яких обов'язкове дотримання певних температурних умов, постійно зростає, а це передбачає додаткові вимоги, а також обмеження для процесів транспортування і зберігання. Основна частина таких лікарських коштів складається з речовин, що діють, у процесі транспортування і зберігання яких обов'язкове дотримання відповідного температурного режиму, оскільки від цього залежить не лише ефективність, але й рівень безпеки продукції для кінцевих споживачів. Особливі умови зберігання й транспортування повинні виконувати усі учасники логістичного ланцюжка – виробники, перевізники, складські оператори, дистриб'ютори, аптеки і лікарні. Велика кількість посередників між виробником і кінцевим споживачем ускладнює завдання виконання обов'язкових вимог. Управління процесом постачань фармацевтичних товарів з дотриманням температурного режиму в логістичному ланцюзі призводить до необхідності сертифікації транспортних засобів і складів, які мають бути оснащені спеціальним холодильним устаткуванням.

Ліцензійні умови значно обмежують участь 3pl-операторів (3pl – Third-party Logistics) у повноцінній «грі» на фармацевтичному ринку, зводячи їх роль до роботи з рекламною продукцією, призначеною для просування лікарських засобів, що не передбачає ліцензування. 3pl-оператори не кваліфікуються вступати в конкуренцію з фармацевтичними дистриб'юторами. Та варто відзначити, що з кожним днем усі комплексні логістичні провайдери з великим інтересом розглядають можливість «відщипнути» собі «шматок фармацевтичного пирога».

3pl-оператори займаються організацією й управлінням перевезеннями, обліком і управлінням запасами, підготовкою імпоротно-експортної і фрахтової документації, складським зберіганням, обробкою вантажу, доставкою кінцевому споживачеві.

Також не потрібно забувати про проблему відносно невисокої розвиненості логістичної інфраструктури на нашому ринку (недостатня кількість спеціалізованих складів і транспорту).

На вітчизняному фармацевтичному ринку ланцюжок потоків виглядає наступним чином (рис. 1) [1]:



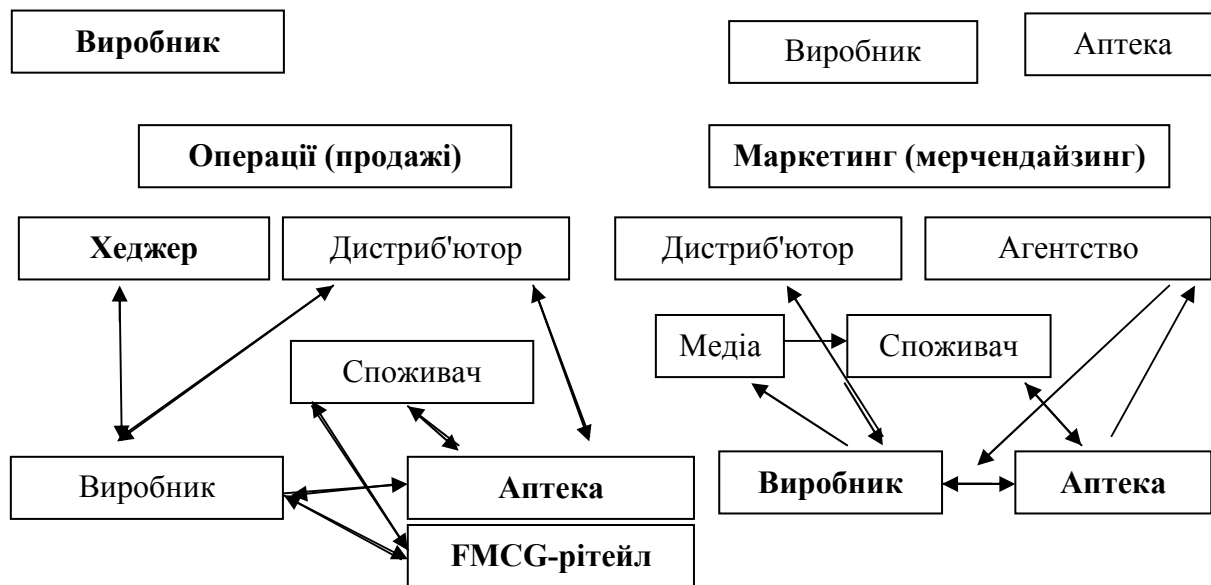


Рисунок 1. Потоки (матеріальні та інформаційні) на вітчизняному фармацевтичному ринку

Figure 1. Flows (material and informative) of the domestic pharmaceutical market

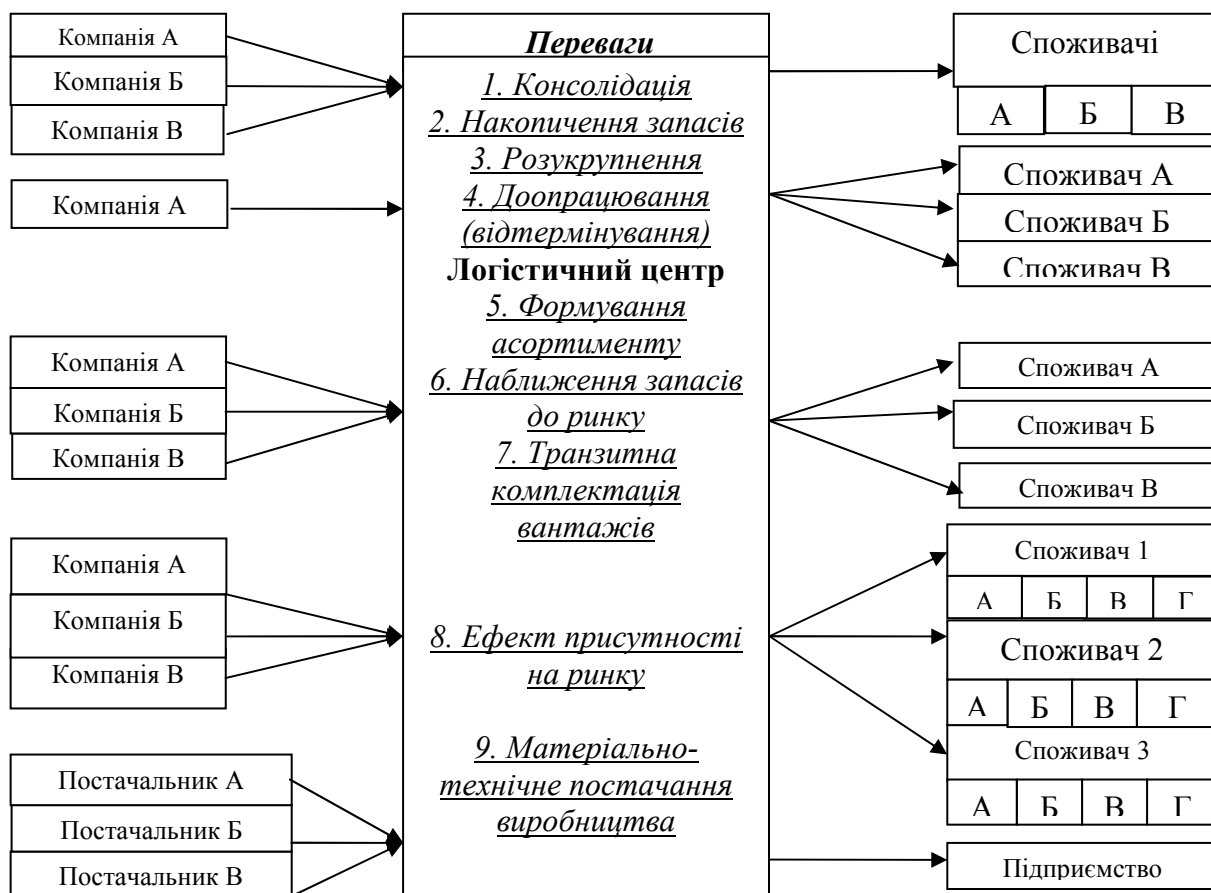
Логістичний ланцюжок постачання лікарських засобів зарубіжного виробництва включає виробництво продукції, зберігання на консолідаційному складі виробника або дистриб'ютора, доставку товару на територію України, митне оформлення, зберігання на складі вантажовласника-імпортера, дистрибуцію або адресну доставку в інші канали збуту. Всі ці процеси повинні проходити під суворим контролем виконання правил транспортування і зберігання препаратів. Інфраструктурні обмеження, зумовлені якістю наявних складів і автотранспортного парку, практично непосильні для окремих невеликих компаній, вимушених змиритися з ситуацією і максимально ефективно використовувати ті активи, які пропонуються на ринку. Істотний вплив на логістичні процеси, пов'язані з виробництвом і розподілом продукції, надає досить низький рівень координації дій багаточисельним учасникам ланцюжка – як між собою, так і усередині окремих компаній (логістичних систем). Низька узгодженість логістичних систем спричиняє збільшення витрат і зниження обсягів постачань лікарських засобів споживачам.

В даний час питання логістизації (відлагодженої координації й управління залишками в процесі руху товару по ланцюжку) є, на нашу думку, одним із найважливіших для компаній-операторів. Причому, починати слід із внутрішньої логістизації (координації між відділами компанії). Із-за незлагодженої роботи маркетингового відділу, відділу закупівель і медичного підрозділу рівень запасів може підвищитися на 15 – 20%, а відсутність товару на складах – призвести до зростання витрат на транспортування на 20 – 30% [4]. Координація роботи усередині компанії – важливий аспект в підвищенні рівня комунікації і якості планування власних маркетингових акцій, аналізу продажів товару, формуванні усвідомлених планів продажів, координації дій з виробниками і постачальниками товарів. В умовах величезної невизначеності на ринку компанії повинні володіти високою гнучкістю в ухваленні рішень і здатністю швидко реагувати на змінні запити ринку. Для цього їм необхідна прогресивна

система прогнозування потреб ринку. Між якістю прогнозування потреб у товарах і рівнем сервісу, що надається клієнтові, існує пряма залежність. Зазвичай у базах даних облікових систем компаній зберігається маса інформації, яка є корисною, але такою, що не враховується при ухваленні управлінських рішень, яку слід було б використовувати при розрахунку прогнозів потреби продукції. Для здобуття якісного прогнозу потреби товарів рекомендується нагромаджувати такі вихідні дані, які повинні містити історію продажів продукції за останніх 3 роки, що дозволить відстежити сезонні тренди по товарах та інші чинники, що вплинули на продажі, а також інформацію про терміни і результати проведення маркетингових акцій. Важливим чинником, що впливає на якість прогнозу, є різні ситуації, пов'язані з дефіцитом товарів або недопродажів на ринку унаслідок державних обмежень на торгівлю або проблем з дозвільною документацією. Також при формуванні прогнозів повинні фіксуватися і враховуватися різноманітні нестандартні ситуації, що виникають та позначаються на продажах.

У світлі всього вищевикладеного для фарм-оператора, що бажає поліпшити бізнес, необхідний комплексний підхід до логістичних операцій – погляд на логістику в ширшому контексті як на управління ланцюгами постачань. Для досягнення бажаного рівня витрат на логістику одночасно з підтримкою високого рівня обслуговування компаніям, на наш погляд, слід сфокусуватися на розподілі зусиль між внутрішньою логістикою і аутсорсингом, а також на побудові інтегрованого інформаційного простору, в рамках якого виявиться можливим отримувати необхідні дані для підвищення якості прогнозів товарної потреби і поліпшення якості комунікації на різних етапах ланцюжка постачань. Такий інформаційний майданчик дозволить мінімізувати ризики накопичення товарів на складах або їх браку, що в сукупності з аутсорсингом процесів складської обробки і транспортування дасть можливість знизити загальні витрати на логістику при збереженні високого рівня сервісу для клієнтів і споживачів.

На наш погляд, такими інформаційними майданчиками можуть слугувати логістичні центри фармацевтичних компаній. Логістичний центр (ЛЦ) – це діловий центр (складна система), що складається з численних взаємопов'язаних елементів, який акумулює резерви матеріальних ресурсів, необхідних для демпфування коливань обсягів постачань і попиту, а також синхронізації швидкостей потоків товарів у системах просування від виробників до споживачів або потоків матеріалів у виробничих системах як на національному, так і міжнародному рівнях [5]. Процес глобалізації в умовах сучасної фінансово-політичної нестабільності та економічної кризи послаблюють шанси фармацевтичних підприємств протистояти різноманітним подразникам. Саме тому центром уваги мають стати захисні заходи проти агресивного зовнішнього середовища, спрямовані на зниження потенційного економічного ризику. Враховуючи, що основними напрямками зниження ризику є диверсифікація, страхування та отримання додаткової інформації, на нашу думку, саме становлення та розвиток ЛЦ на території нашої держави забезпечуватиме розподіл ризику між усіма ланками логістичного ланцюга [3]. Оскільки ЛЦ фармацевтичної компанії є відкритою системою зі своїми матеріальними та інформаційними потоками, то він буде пов'язаний і співпрацюватиме з багатьма постачальниками, споживачами, експедиторами та іншими організаціями, які також є відкритими системами. Саме тому виникатимуть труднощі щодо подолання місць стикування при співпраці даних систем (організацій). У місцях стикування матеріальний чи інформаційний потік однієї організації переходить через межі правочинності та відповідальності інших підприємств. Забезпечення плавного подолання даних місць стикування є одним із важливих завдань логістизації фармацевтичної компанії, яке вирішуватиме ЛЦ [5].



На нашу думку, ЛЦ є сучасним методом організації доставки товарів і слугитиме провайдером, який допоможе побудувати й експлуатувати інтегровану та раціональну логістичну систему фармацевтичної компанії. Адже більшість вантажів міжнародної й внутрішньої торгівлі йде в змішаному сполученні за участю різних видів транспорту. Щоб успішно організувати й здійснити їхній рух у варіанті «від дверей до дверей», потрібна інтегрована логістична система, створена компанією – провайдером логістики, що візьме на себе питання організації та забезпечення всього комплексу операцій з доставки товару сучасними методами, у тому числі виписку наскрізної документації, котирування наскрізної ставки тарифу, виконуючи частину операцій самотужки та залучаючи субпідрядників при аутсорсингу окремих операцій, проте, приймаючи на себе відповідальність за їхні дії. Побудова та експлуатація провайдером інтегрованих логістичних систем тісно пов'язані із двома основними напрямками науково-технічного прогресу: удосконалюванням управління каналами постачання продукції та удосконалюванням технології доставки. Саме тому застосування ЛЦ у діяльності фармацевтичних компаній надасть їм безліч переваг (рис. 2).

У цілому ж ринок страждає від нестачі незалежних і нейтральних провайдерів логістичних послуг, що володіють здатністю вирішувати питання з позиції ланцюжка постачань.

В умовах глобалізації ринку фармацевтичної продукції діяльність провайдера логістики, тобто підприємства (ЛЦ), що забезпечує функціонування логістичного ланцюга постачань (особливо це стосується роботи ГЛС), набуває особливо важливого значення, адже світова економіка у всезростаючих масштабах прибігає до аутсорсингу логістичних послуг.

Рисунок 2. Вигоди, отримані фармацевтичними компаніями внаслідок становлення та розвитку логістичних центрів [5]

Figure 2. Benefits received by pharmaceutical companies as a result of the formation and development of logistics centers [5]

Висновки. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності використання послуг логістичних центрів вітчизняними фармацевтичними компаніями з метою забезпечення їх економічної безпеки та мотиваційності створення глобальних логістичних систем за їх участі.

На нашу думку, логістичні центри виступатимуть підґрунтям для розроблення нового теоретико-методологічного підходу до логістизації діяльності фармацевтичних компаній, суть якого полягатиме в оптимізації взаємозв'язків сукупності організаційно-економічних процесів, метою яких є ефективне формування логістичних потоків. Результатом такої оптимізації виступатиме мінімізація сукупних витрат обігу, максимізація прибутку підприємницьких структур і соціального ефекту суспільства загалом.

Conclusions. Thus, the scientific novelty of the study is to justify the use of logistic centers by the domestic pharmaceutical companies to ensure their economic security and motivation of global logistics systems formation with their participation.

To our opinion logistic centers will serve as a basis for the development of new theoretical and methodological approach to logistization of pharmaceutical companies, the essence of which is to optimize the relationship of organizational and economic processes aimed at forming of effective logistic flows. The result of this optimization will be the minimization of total costs, profit maximization of businesses and social effect of society as the whole.

Використана література

1. Dziok, D. Dobra Praktyka Dystrybucji w logistyce farmaceutykow // Logistyka. – 2010. – № 6. – S. 37–40.
2. Pahl H. Tracking and Tracing for Logistic Centres Network. A project in the Baltic Sea Region INTERREG III B programme / H. Pahl. – Poland:, 2003. – 24 p.
3. Струтинська, І.В. Місце логістичних центрів у логістичному ланцюгу [Текст] / І.В. Струтинська // Матеріали міжнародної наукової конференції молодих вчених «Формування нового світового економічного порядку» (Тернопіль, 14 – 15 травня, 2009 р.) / Тернопільський національний економічний університет. – ТНЕУ. – Тернопіль, 2009. – С. 339.
4. Струтинська, І.В. Проблеми логістичного управління підприємствами [Текст] / І.В. Струтинська // Наука й економіка: науково-теоретичний журнал. – Хмельницький : ХЕУ, 2010. – Випуск 4 (20). – С. 214.
5. Струтинська, І. В. Становлення та розвиток логістичних центрів як чинник економічної стабілізації підприємств автомобілебудівної галузі: дис....кандидата економічних наук. 08.00.04 [Текст] / Струтинська Ірина Володимирівна. – Тернопіль, 2011. – 263 с.